

Модели soft skill для тимлида



Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик,
Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике

<http://mtsepkov.org>



**Teamlead
Conf**

Профессиональная
конференция
про тимлидов
и для тимлидов



Что я хочу рассказать?

- ▶ Teamlead работает с людьми, их мотивацией и взаимоотношениями
- ▶ О людях известно довольно много, есть различные модели, включая такие нерациональные аспекты, как эмоции и ценности
- ▶ Их стоит знать и применять, а не работать индивидуально
- ▶ В докладе будет обзор моделей, без углубления в каждую
- ▶ Знание моделей нужно не только для применения самому, но и для понимания специалиста, работающего с вами по модели



Применение моделей не означает рационализацию и превращение в бездушного менеджера или холодного манипулятора.
Но этот баланс каждый должен держать самостоятельно.

Все модели – инженерная эмпирика, а не наука

- ➡ Модели основаны на эмпирических исследованиях
 - Теоретически положенная типология, тесты и практика на ее основе
 - Типология, выявлена в исследованиях шаблонов поведения
 - Обобщения гипотез, проверенных исследованиями только для частных случаев
- ➡ О механизмах, которые стоят за моделями, есть лишь гипотезы
- ➡ Границы применимости определены слабо
- ➡ Критерий полезности модели – **работоспособность социальных систем**, разработанных на их основе



Таковы модели всех наук социальной сферы, включая экономику.
Научные модели психики и социума пока не существуют.



Типы личности Майерс-Бриггс (MBTI)



Разработаны **Катариной Бриггс** и ее дочерью **Изабель Майерс** на основе типов Юнга после войны как инструмент описания индивидуальных особенностей, чтобы учитывать их в построении команд и организаций

Назначение MBTI

- ▶ Люди – разные, но каждый плохо представляет, насколько другие могут от него отличаться в мышлении и действиях
- ▶ MBTI дает представления о спектре различий и характерных взаимодействиях и конфликтах между людьми разных типов
- ▶ Это упрощает понимание других людей и обезличивает конфликты

Хороший источник – книги **Отто Крегера и Дженет Тьюсон**

- ▶ Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим
- ▶ Типы людей и бизнес

Конструкция MBTI

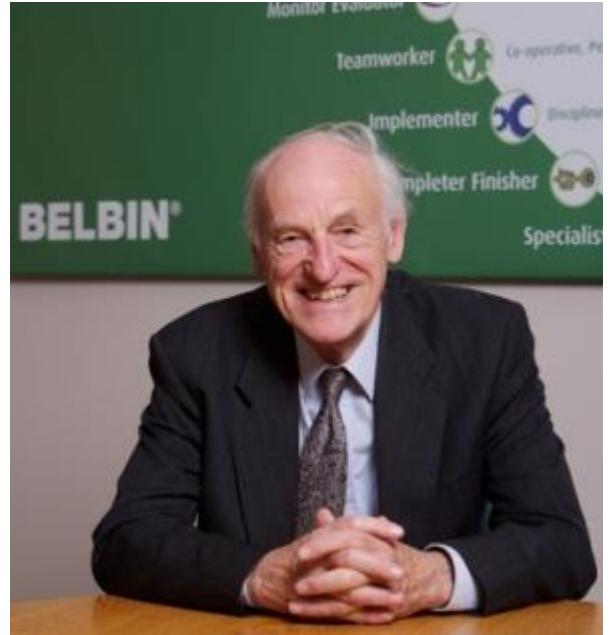
Фаза деятельности	Дихотомия	
Общение и источник энергии	Экстраверт (Extraversion) Активное общение, энергия – от одобрения окружающих	Интраверт (Introversion) Собственный двигатель действий, слабая нужда в общении
Осмысление информации	Сенсорик (Sensing) Мозаичная картина мира из отдельных фактов и частностей	Интуит (Intuition) Концептуальная картина мира без исключений, быстрые обобщения
Принятие решений	Мыслящий (Thinking) Забота о результате деятельности	Чувствующий (Feeling) Забота о чувствах и отношениях людей в деятельности
Претворение решений в жизнь	Решающий (Judging) Планируем и действуем по плану	Воспринимающий (Perceiving) Ищем подходящие возможности, действуем спонтанно



4 дильтомии – 16 типов.
Типы – равнозначны, ни один не лучше другого!

MBTI и IT

- ➡ Многие архитекторы и разработчики – мыслящие концептами интуиты (N), есть проблемы в коммуникациях с сенсориками (S), складывающими мозаику фактов из общей схемы
- ➡ Часть эффективных сотрудников – воспринимающие (P), и с ними возникают проблемы с планированием (J), которые накладываются поверх общей ситуации высокой неопределенности в IT
- ➡ Многие технари – интроверты (I) и мыслящие (T), и это вызывает соответствующие проблемы коммуникации с экстравертами (E) и чувствующими (F) внутри команды, с заказчиками и пользователями



Командные роли Белбина

Рэймонд Мередит Белбин



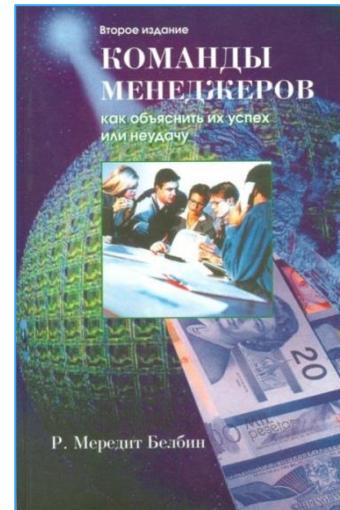
Выявлены в ходе эмпирических наблюдений за командами.
Критерием успеха для теории была возможность предсказать
результат соревнований по их составу.

Назначение теории ролей Белбина

- ▶ Описывает типовые роли, которые занимают люди в командах, решаяющих задачи в условиях неопределенности
 - Построена на экспериментальных исследованиях команд менеджеров
 - [Rob Thomsett](#) адаптировал для ИТ (Эдвард Йордан «Смертельный марш»)
- ▶ Описывает сильные и слабые команды, указывает конкретные проблемы команд и способы их решения

Источник – книги Белбина

- ▶ Команды менеджеров.
Как объяснить их успех или неудачу
- ▶ Типы ролей в командах менеджеров



Роли в команде



У человека есть 1-3 предпочтительные роли, между которыми он может переключаться

Роль	Название	Описание
	Работник компании Implementer	Делает то, что надо для результата , независимо от своей специализации. Хотя бы один такой человек необходим для успеха
	Генератор идей Plant	Горит своими идеями : активно порождает оригинальные идеи и видит самореализацию в их воплощении
	Исследователь ресурсов Resource Investigator	Приносит новые идеи снаружи и видит самореализацию в адаптации их и воплощении в проекте
	Координатор Coordinator	Координирует работу команды, давая сотрудникам возможность проявиться, но при этом принимая ключевые решения
	Шейпер Shaper	Активно и жестко ведет к выбранным или принятым им целям по выбранному им пути
	Аналитик-стратег Monitor Evaluator	Оценивает разные идеи и варианты, ищет истину , может синтезировать сложное решение с учетом нюансов и деталей
	Душа команды Team Worker	Ненавязчиво налаживает отношения в команде , не участвуя в управлении явно
	Педант Completer Finisher	Доводит дело до конца . Перфекционист, главное – качество и детали. а сроки могут подождать. Без него после 80% остаток никому не интересен
	Специалист Specialist	Профессионал в своей области , работает на проект в ее рамках, предпочитая не выходить за границы. Высокая самооценка.

Применение теории

➡ Образы сильных команд

- Сбалансированная команда: координатор, **один** сильный генератор и умный оппонент для него, соответствие способностей и обязанностей, знание слабости
- Команда с лидером-звездой (если звезда правильно знает путь)
- Команда из стабильных командных экстравертов (в ИТ встречается не часто)
- Команда звезд с удачным координатором (отдельно исследовали управление)

➡ Осознание проблемных точек конкретной команды

- Конфликт между шейперами и генераторами не решается примирением
- Любой команде нужны идеи, исполнители, организаторы и завершатели задач
- Желательен хоть **один Работник компании**, работающий на результат
- Командный дух сам по себе не обеспечивает успеха
- Однородные команды – слабы, а часто отбирают себе подобных
- Обязанности надо складывать с учетом ролей, а не только профессионализма

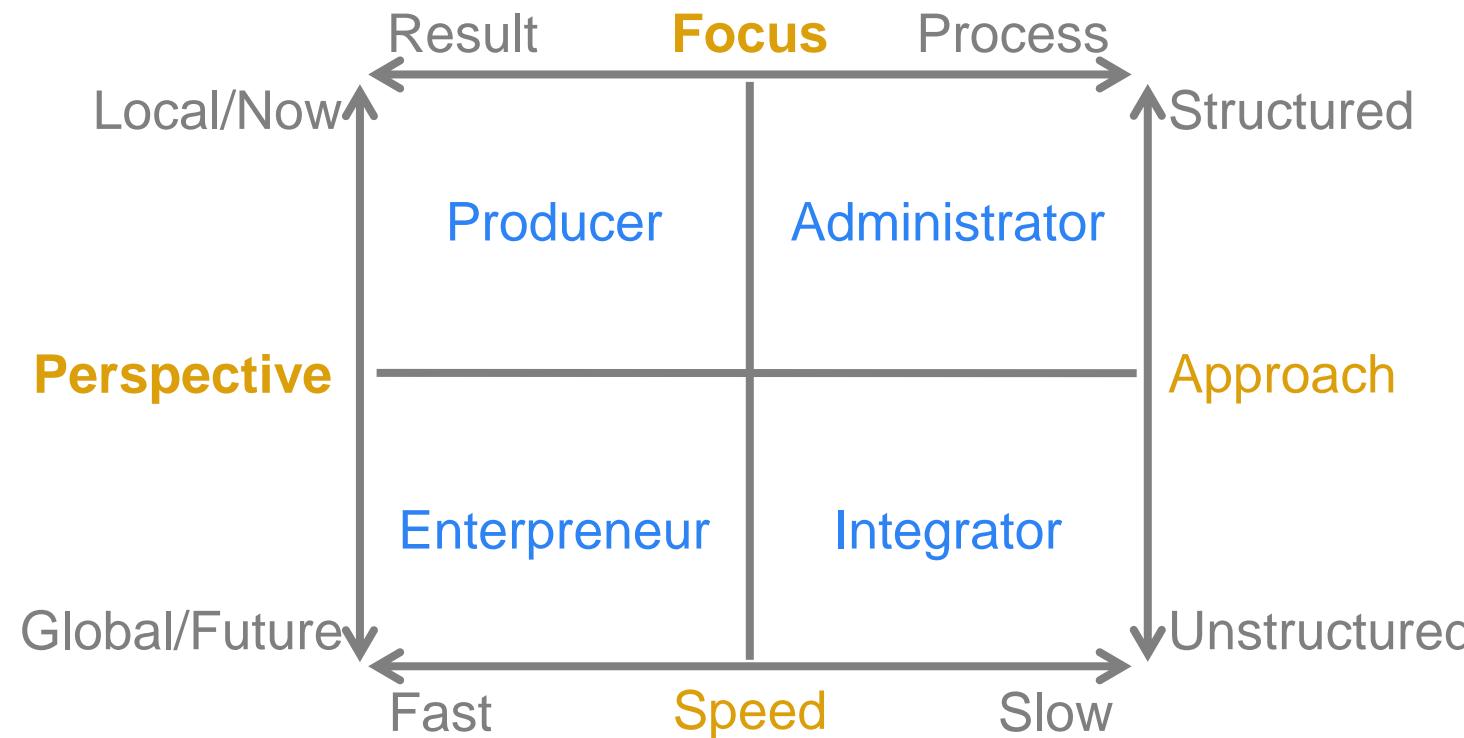
Модель Адизеса



Модель описывает разные стили руководства,
востребованные на разных этапах развития компании

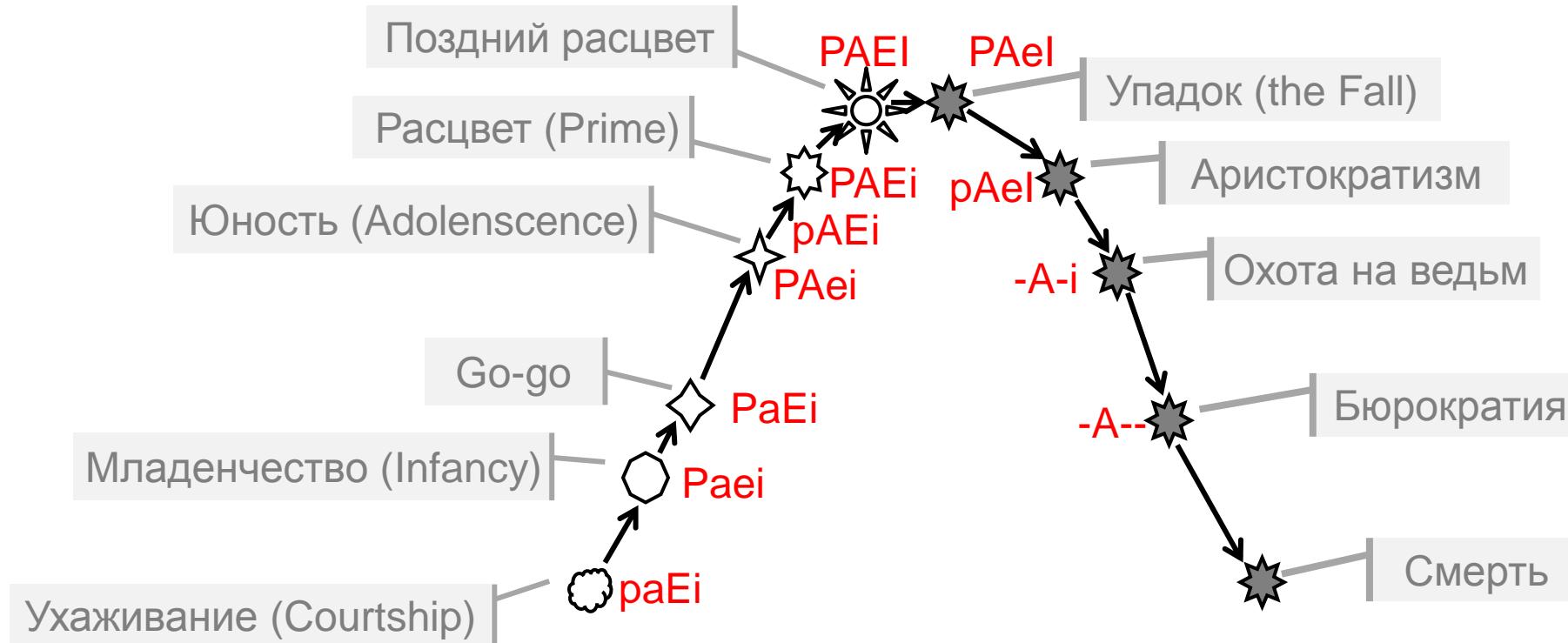


Стили руководства Адизеса



* Схему рисуют с разными осями. Это – с [официального сайта Adizes Institute](#).

Жизненный цикл компании по Адизесу

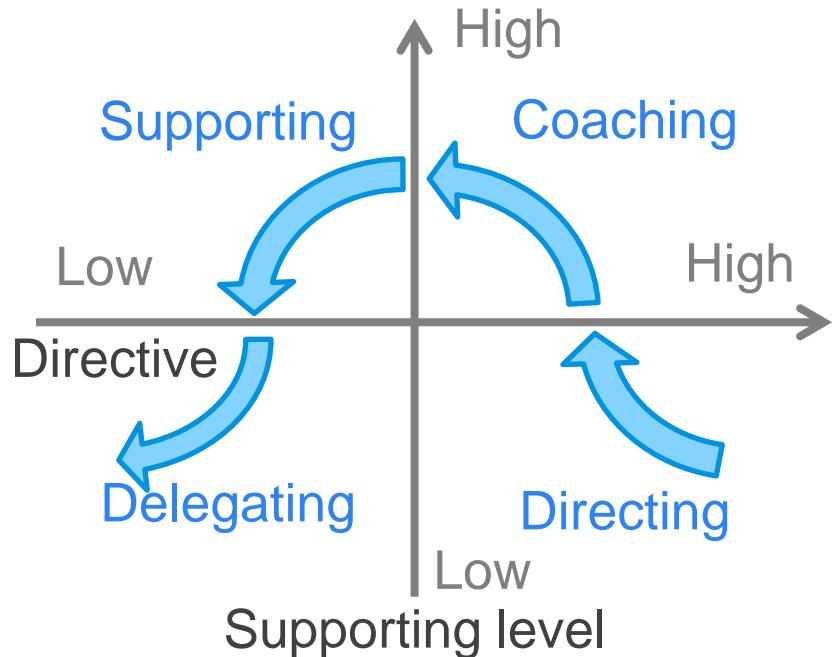


Организация команды

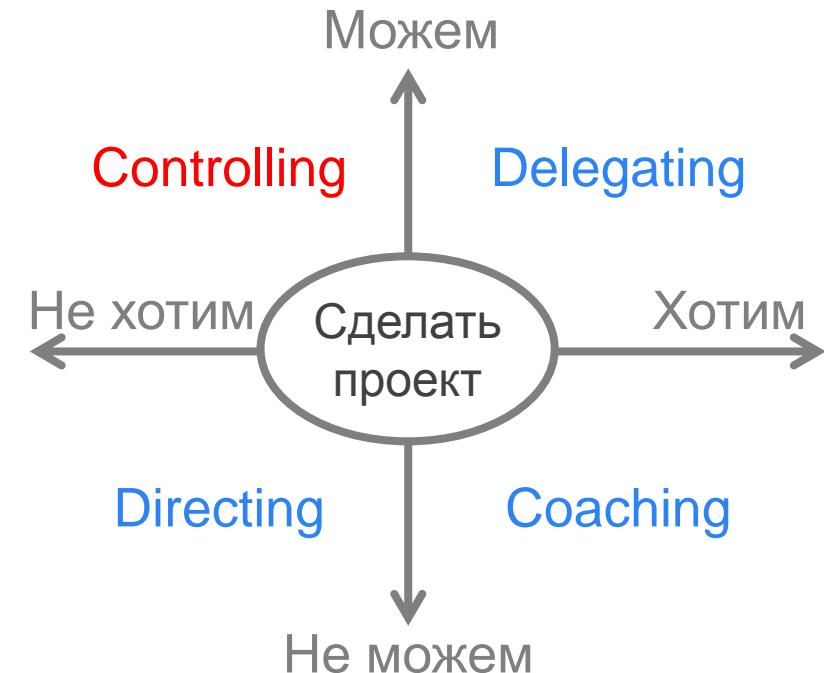
Directing – Coaching – Delegating...

Paul Hersey and Ken Blanchard. Situational leadership model ([wiki](#))

Версия-1: сделать хорошую команду из новичков. Мечта «сначала они выполняют указания, а потом сами начинают делать (Directing - Delegating) не реализуема, надо пройти через Coaching – Supporting



Версия-2: Руководим готовой командой. Нежданчик – ситуация «могем, но не хотим» - безразличие к проекту



* [Рассказ в блоге Дениса Петелина](#) (2009)

Forming – Storming – Norming – Performing

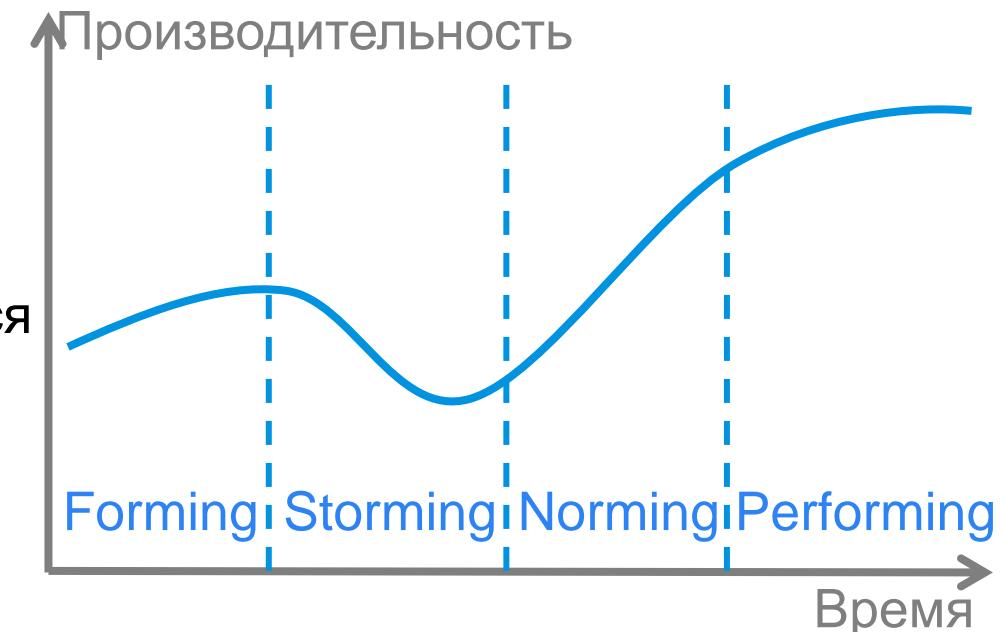
Модель Брюса Такмана (1965)

Краткое содержание

- ➡ К цели можно идти командой или группой
- ➡ Чтобы стать командой, люди должны сработать
- ➡ Срабатываются они через конфликт в группе
- ➡ Во время конфликта производительность ниже

Проблемы

- ➡ Рассчитана на долговременные команды (от года)
- ➡ При постоянном обновлении состава – вечный конфликт?
- ➡ Сейчас в ИТ конфликты не вдохновляют – люди уйдут
- ➡ Как быть с командой, когда проект заканчивается?



Модель – часть групповой динамики, в ней много других моделей

Мотивация

К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...



Абрахам Маслоу **1940-е**:
пирамида потребностей – все устроены одинаково



Дуглас МакГрегор **1960-е**: два типа людей с разной мотивацией
X – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот



Райнхард Шренгер **1991** «Мифы мотивации»:
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

Есть хороший доклад Алексея Пименова «Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

Модель мотивации Хелен Фишер

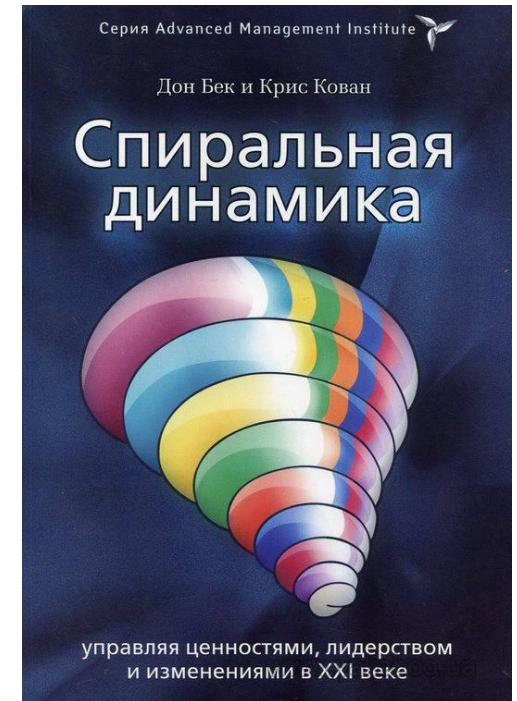
- ▶ Модель нейрофизиологической мотивации поведения, построена на основе исследований любви и обобщена на все виды деятельности
- ▶ Четыре гормональных механизма мотивации и счастья*
 - Дофамин – счастье поиска и исследований
 - Тестостерон – счастье победы и достижения цели
 - Серотонин – счастье регулярной повседневной жизни
 - Окситоцин/эстроген – счастье эмпатии и взаимоотношений
- ▶ У разных людей разные механизмы работают с разной силой, это меняется с возрастом
- ▶ **Работа должна включать твое счастье, иначе в ней нет смысла**

* Изложена моя вольная интерпретация. Русский тест можно посмотреть [здесь](#).
Анна Обухова в ряде выступлений использует эту теорию, например [в этом](#) и [этом](#).

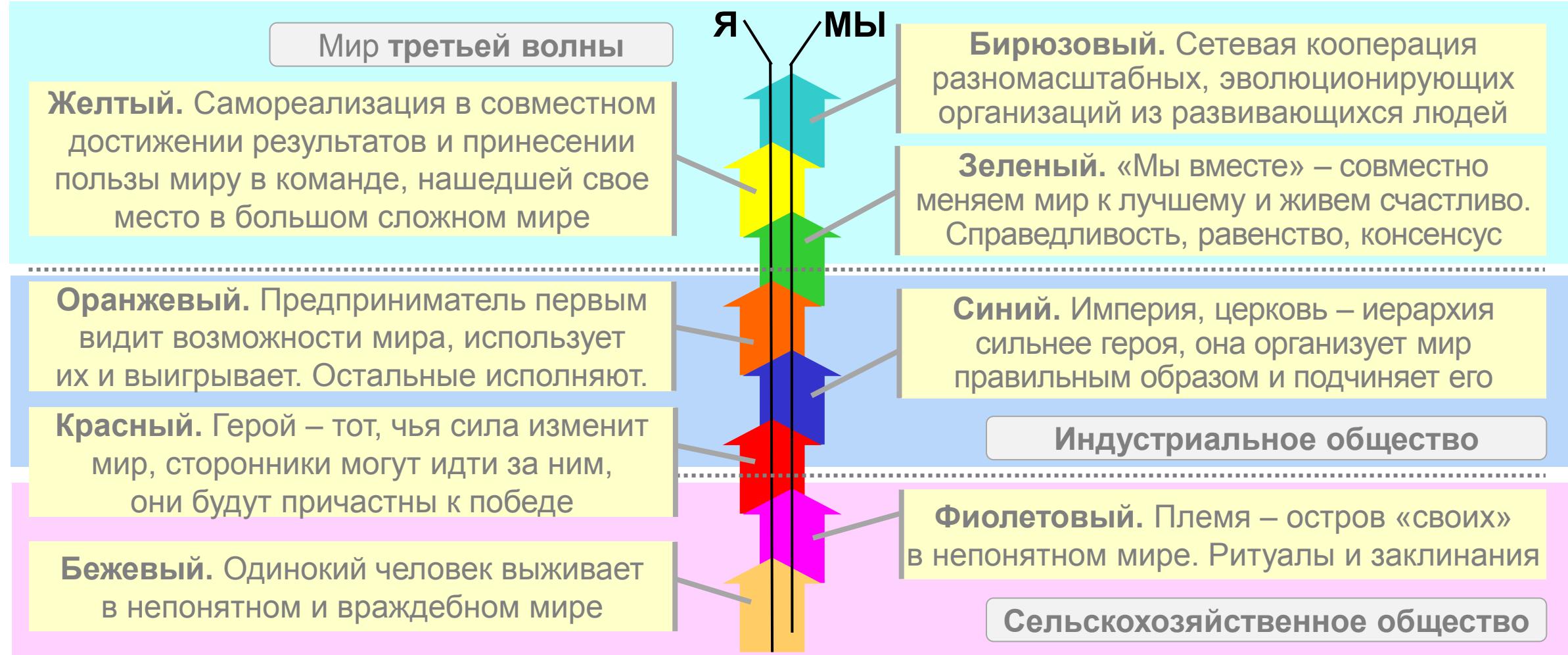
Сpirальная динамика – модель ценностей человека и культуры компании



Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован

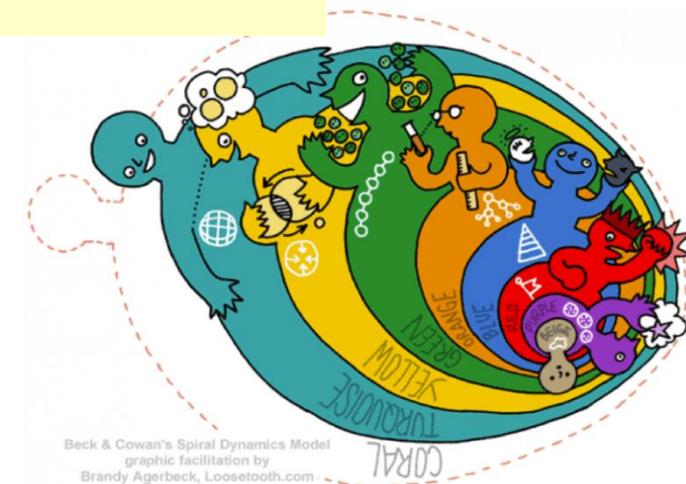
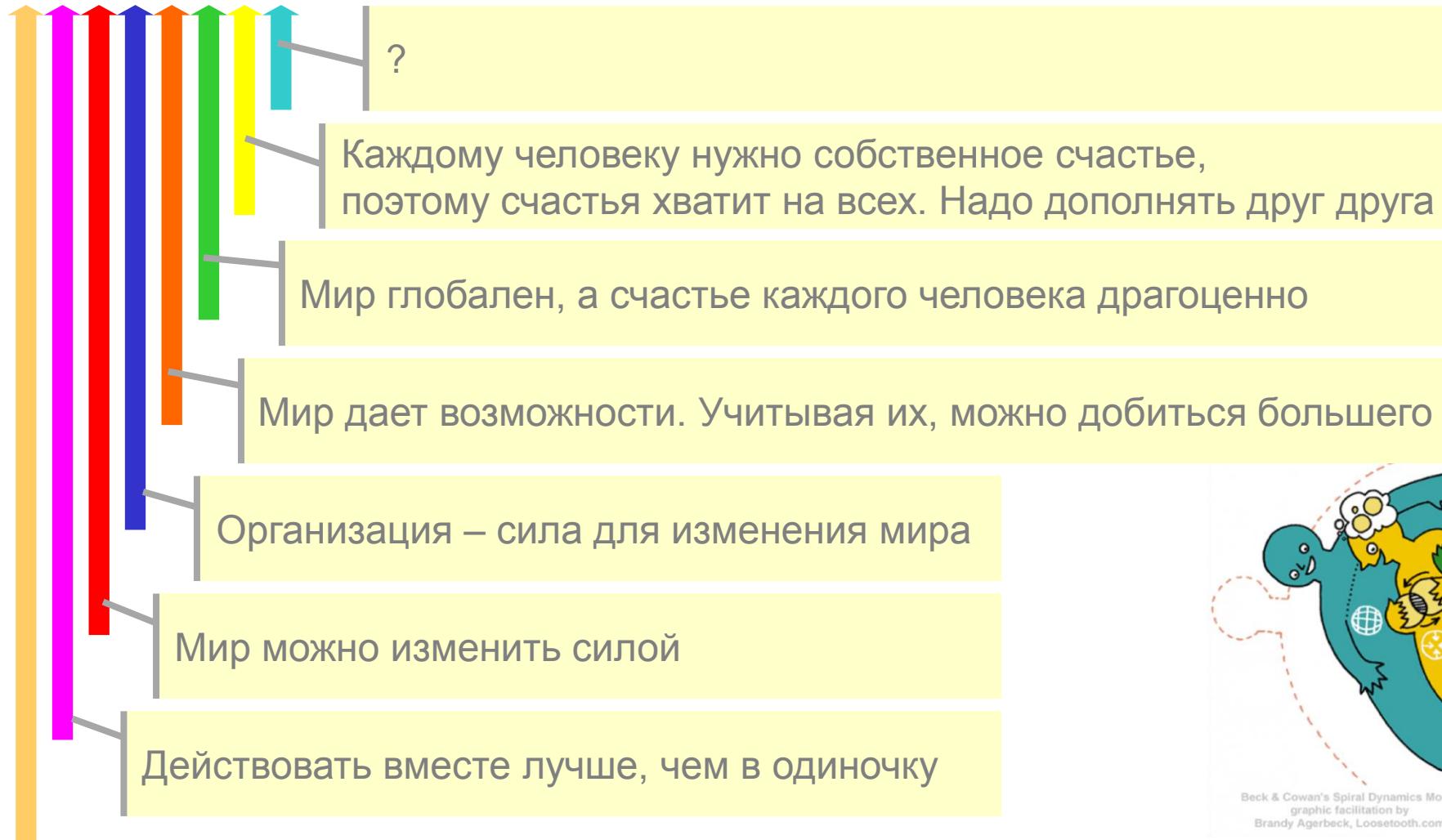


Сpirальная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре

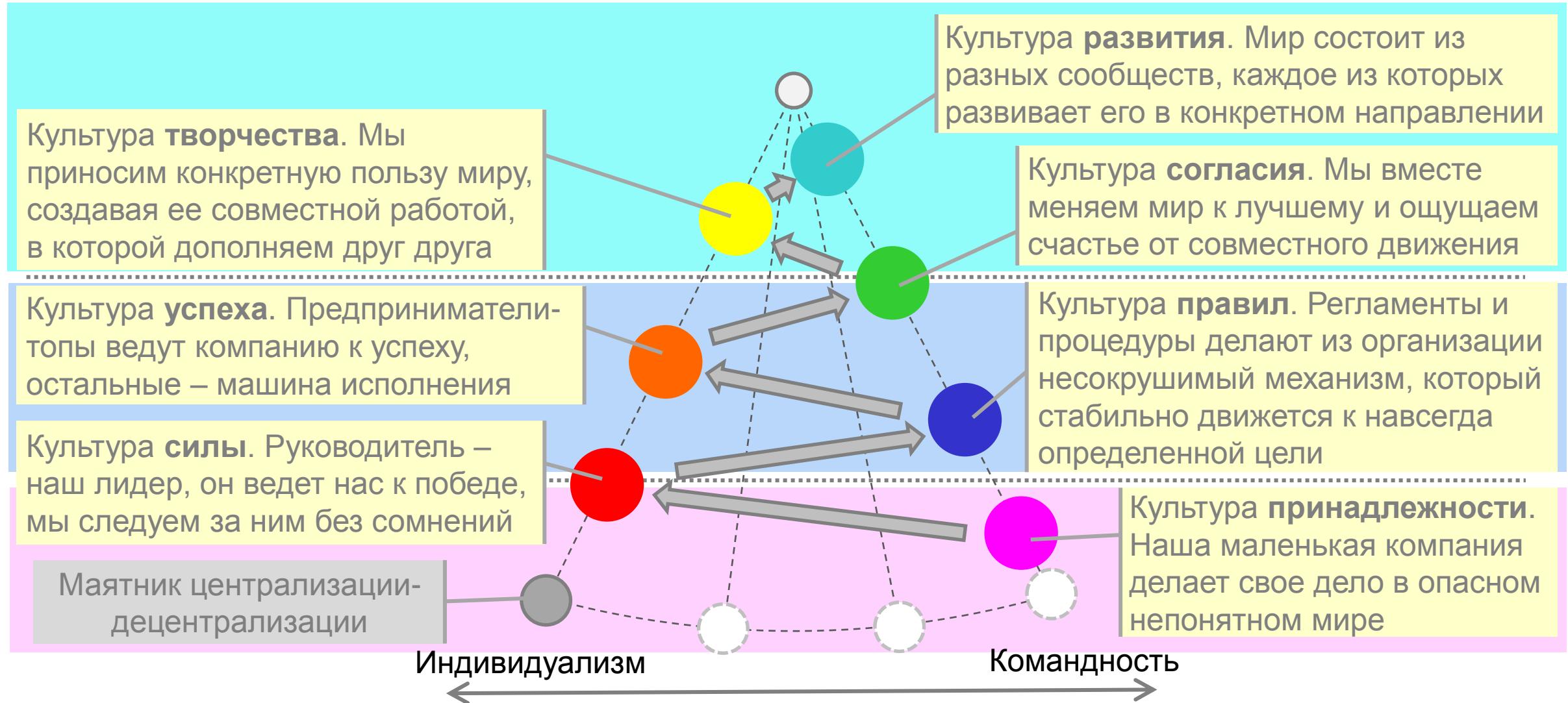


[На моем сайте](#) есть краткое описание уровней с примерами

Новые качества на каждом уровне

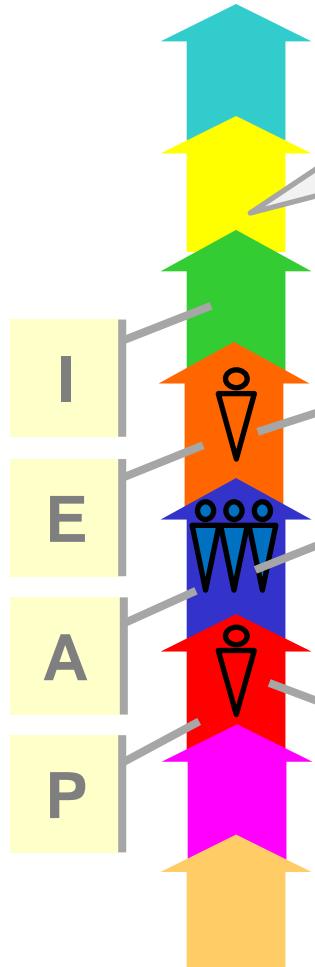


Культура организаций разного уровня



На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))

Регулярный менеджмент: синий, оранжевый, красный



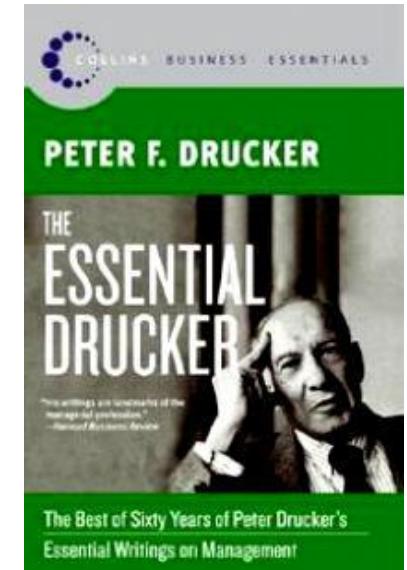
В современном IT достаточно много людей мыслят на старших уровнях – учебники регулярного менеджмента не применимы



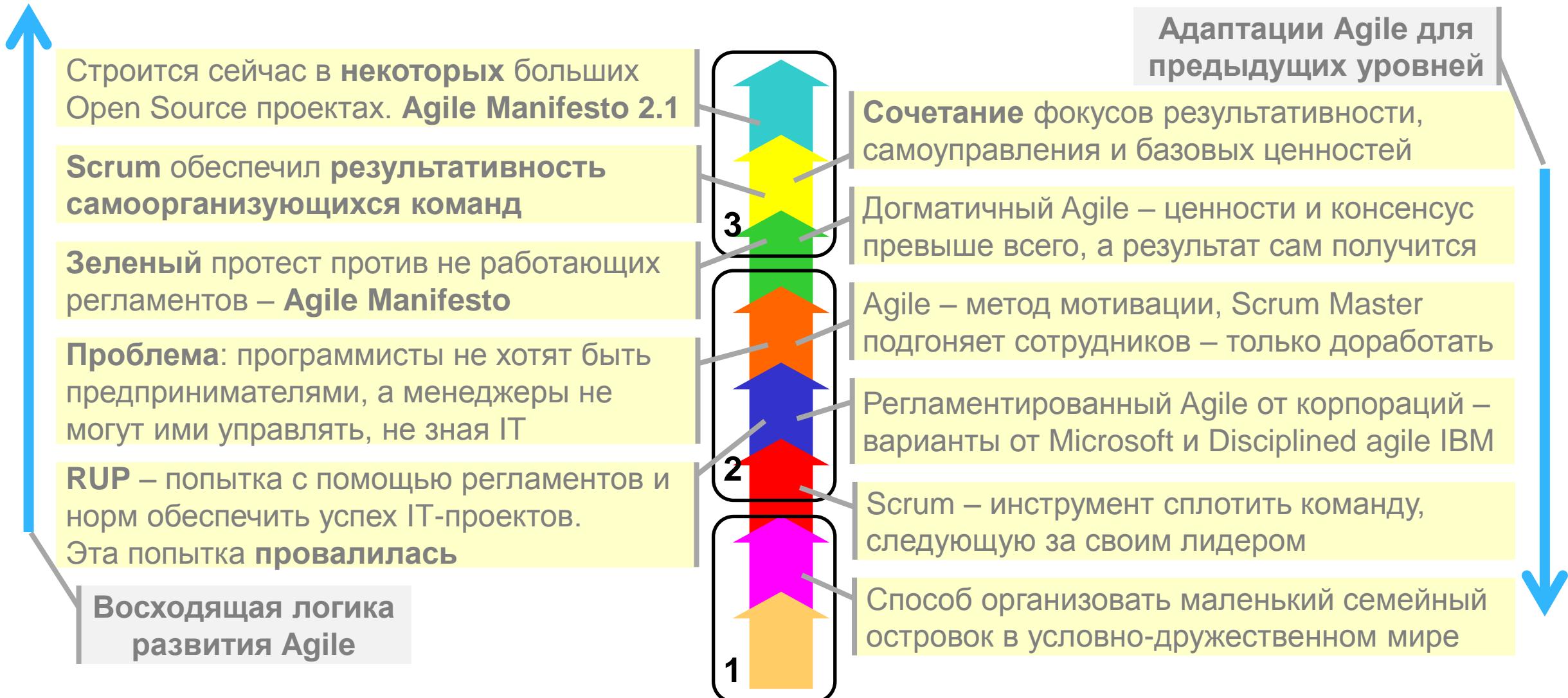
Предприниматель должен видеть возможности, использовать, выигрывать

Организация – исполняющий механизм, который движется к цели

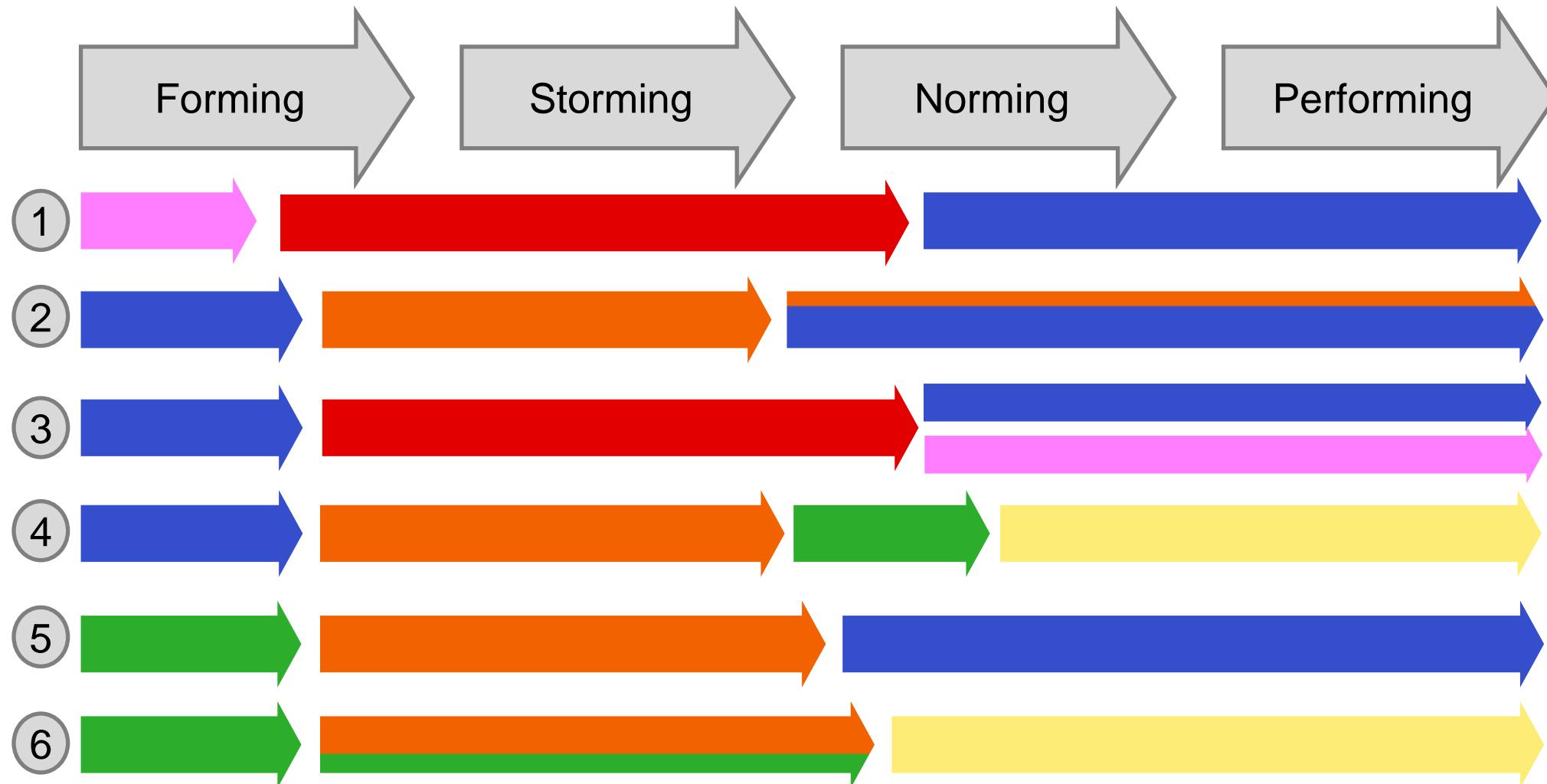
Лидер направляет и организует движение своей волей



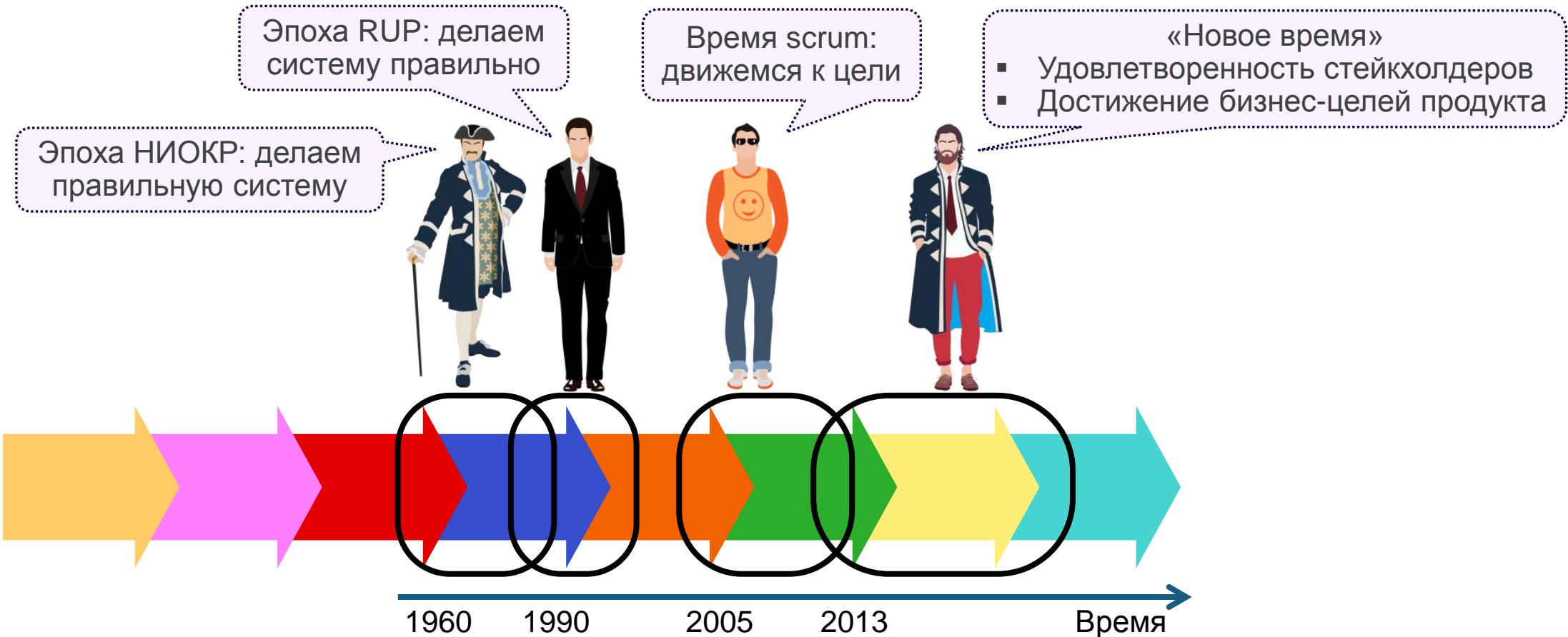
Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Разные реализации модели Такмана



Культура ведения проектов в ИТ



Подробнее о культурах проектов смотри мой доклад
[Мыслить проектно: история и современность](#)

Для людей есть модели, они – работают

- ➡ Знание их помогает понять людей – тебе легче представить, насколько люди могут от тебя отличаться
- ➡ Они дают места потенциальных конфликтов и способы их решения
- ➡ Они помогают формировать эффективные команды
- ➡ Взгляд через них не уничтожает уникальности людей, так же как разложение в ряды не нарушает уникальности функций...

Сейчас эпоха перемен – разнообразие людей и компаний выше, поэтому знание моделей людей необходимо в повседневной жизни...



Вопросы и кейсы – обращайтесь!

Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>

maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [анализу](#) и [архитектуре](#), [Agile](#) и [ведению проектов](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#).